

Л.Л. Гриценко, І.М. Боярко, В.В. Роєнко

КОНТРОЛІНГ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ

У статті подано теоретичну концепцію контролінгу грошових потоків підприємств, що ґрунтується на системному підході та спрямована на досягнення фінансової рівноваги в довгостроковій та короткостроковій перспективі.

Ключові слова: контролінг, грошові потоки, фінансовий менеджмент.

Л.Л. Гриценко, И.Н. Боярко, В.В. Роенко

КОНТРОЛЛИНГ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

В статье представлена теоретическая концепция контроллинга денежных потоков предприятий, которая основывается на системном подходе и направлена на достижение финансового равновесия в долгосрочной и краткосрочной перспективе.

Ключевые слова: контроллинг, денежные потоки, финансовый менеджмент.

L.L. Gricenko, I.M. Boyarko, V.V. Roienko

CASH-FLOWS CONTROLLING

The article presents the theoretical concept of enterprises' cash-flows controlling based upon systematic approach and directed at achieving financial equilibrium in a long-term and short-term prospect.

Keyword: controlling, cash-flows, financial management.

Постановка проблеми. Розвиток ринкових відносин в Україні, що характеризується динамічністю і непередбачуваністю подій, змінами як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі функціонування суб'єктів господарювання, актуалізує важливість підтримання життєдіяльності підприємств в поточному періоді та забезпечення фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі.

Відповідно до статистичних даних за станом на кінець 2008 року 37,2 % підприємств України є збитковими [10], що свідчить про неефективність їх функціонування, однією з причин якої є нераціональне управління формуванням доходів та витрат, зумовлене часовою та просторовою незбалансованістю грошових потоків. І тому постає необхідність суттєвої зміни фінансового управління підприємствами.

Дана ситуація призводить до необхідності покращення деяких аспектів фінансового управління, які б враховували: по-перше, взаємодію ринкового середовища та діяльність підприємства; по-друге, недостатню координованість процесів оперативного та стратегічного планування і контролю на підприємстві, насамперед, в частині управління грошовими потоками; по-третє, відсутність дієвих механізмів впливу менеджменту підприємства на дії контрагентів щодо своєчасності проведення розрахунків та інші. Це передбачає, зокрема, впровадження системи управління підприємством, заснованої на принципах контролінгу грошових потоків.

Аналіз стану дослідження проблеми. Дослідженню питань щодо ефективного впровадження контролінгу як системи прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві приділено недостатньо уваги в сучасній фінансово-економічній літературі. Зокрема, неоднозначним залишається трактування сутності самого базового поняття – «контролінг», про що свідчить наявність різних підходів у працях вітчизняних та закордонних науковців, присвячених проблемам фінансового менеджменту. Дана обставина зумовлює відсутність чітких рекомендацій щодо формування цілісних концептуальних основ контролінгу в цілому та контролінгу грошових потоків зокрема.

Метою дослідження є розробка теоретичної концепції контролінгу грошових потоків на основі системного підходу.

Основні результати дослідження. Дослідження визначень змісту системи контролінгу (табл. 1) свідчить про багатогранність та унікальність даної системи управління підприємством. Узагальнюючи розглянуті визначення, можна запропонувати таку інтерпретацію поняття «контролінг»: це – концепція інформаційно-аналітичної та методичної діяльності, що передбачає проведення планування, координування та контролю для досягнення тактичних та стратегічних цілей функціонування підприємства за умови ефективного використання ресурсів.

Таблиця 1 – Трактуювання змісту визначення системи контролінгу зарубіжними і вітчизняними дослідниками

| № п/п | Автор, джерело | Суть визначення |
|-------|---|---|
| 1. | Маєр Е. [6] | ... контролінг являє собою в широкому розумінні систему забезпечення виживання підприємства в двох аспектах: короткостроковому – оптимізація прибутку – і довгостроковому – збереження і підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язку даного підприємства з оточуючими його сферами: природою, соціальною, господарською |
| 2. | Манн Р., Маєр Е. [7] | ... система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми... |
| 3. | Бородушко І. [2] | ... є інструментом інформаційного супроводу процесу управління |
| 4. | Анташов В., Уварова Г. [1] | ... визначена концепція управління підприємством, орієнтована на його довгострокове і ефективне функціонування при постійно змінюваних господарських умовах |
| 5. | Данілочкіна Н. [4] | ... це функціонально відособлене направлення економічної роботи на підприємстві, пов'язане з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень... ... контролінг є складною конструкцією, що об'єднує в собі настільки різні елементи, як постановка цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками і розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень |
| 6. | Хан Д. [13] | ... контролінг являє собою елемент управління соціальною системою, виконуючи свою головну функцію підтримки керівництва в процесі рішення ним загального завдання координації системи управління з упором, передусім, на завдання планування, контролю й інформування ... |
| 7. | Петренко С. [9] | ... являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація котрих забезпечує розроблення альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства |
| 8. | Циглик І., Мозіль І., Кідрякова Н. [14] | ... це система, яка орієнтована на майбутній розвиток підприємства чи регіону в цілому. Це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою |

Результативність впровадження контролінгу на підприємстві залежить від вибору об'єкта дослідження. С. Петренко пропонує під об'єктом контролінгу розуміти виробничі ресурси та господарські процеси, при цьому чистий грошовий потік (cash-flow) розглядається тільки як один з основних підконтрольних показників [9]. У свою чергу, О. Терещенко розглядає як об'єкт контролінгу управління прибутком та зазначає, що показник cash-flow є найважливішим показником концепції контролінгу [12].

На нашу думку, другий із наведених підходів є найбільш прийнятним, оскільки, якщо прибуток виступає як фінансовий результат діяльності, то така трактовка не суперечить іншому підходу. При цьому величина чистого грошового потоку може розглядатися як грошовий результат діяльності. У зв'язку з цим особливого значення набуває контролінг грошових потоків нарівні із загальною системою контролінгу на підприємстві.

Необхідність впровадження контролінгу грошових потоків визначається також тим, що рух грошових коштів обслуговує практично всю господарську діяльність підприємства. Часто грошовий потік ототожнюють з системою фінансового кругообігу суб'єкта господарювання. Саме від раціональної організації грошових потоків, що ґрунтується на ефективному прогнозуванні та контролі за ними, буде залежати фінансова рівновага підприємства, що є передумовою досягнення тактичних і стратегічних цілей діяльності.

На нашу думку, під *контролінгом грошових потоків* доцільно розуміти фінансову діяльність, що забезпечує безперервний процес оперативного планування і поточного контролю за рухом грошових коштів на основі чітко регламентованої взаємодії структурних підрозділів між собою з метою забезпечення фінансової рівноваги та стабільної платоспроможності суб'єкта господарювання.

Авторський погляд на загальну концепцію контролінгу грошових потоків поданий на рисунку 1.

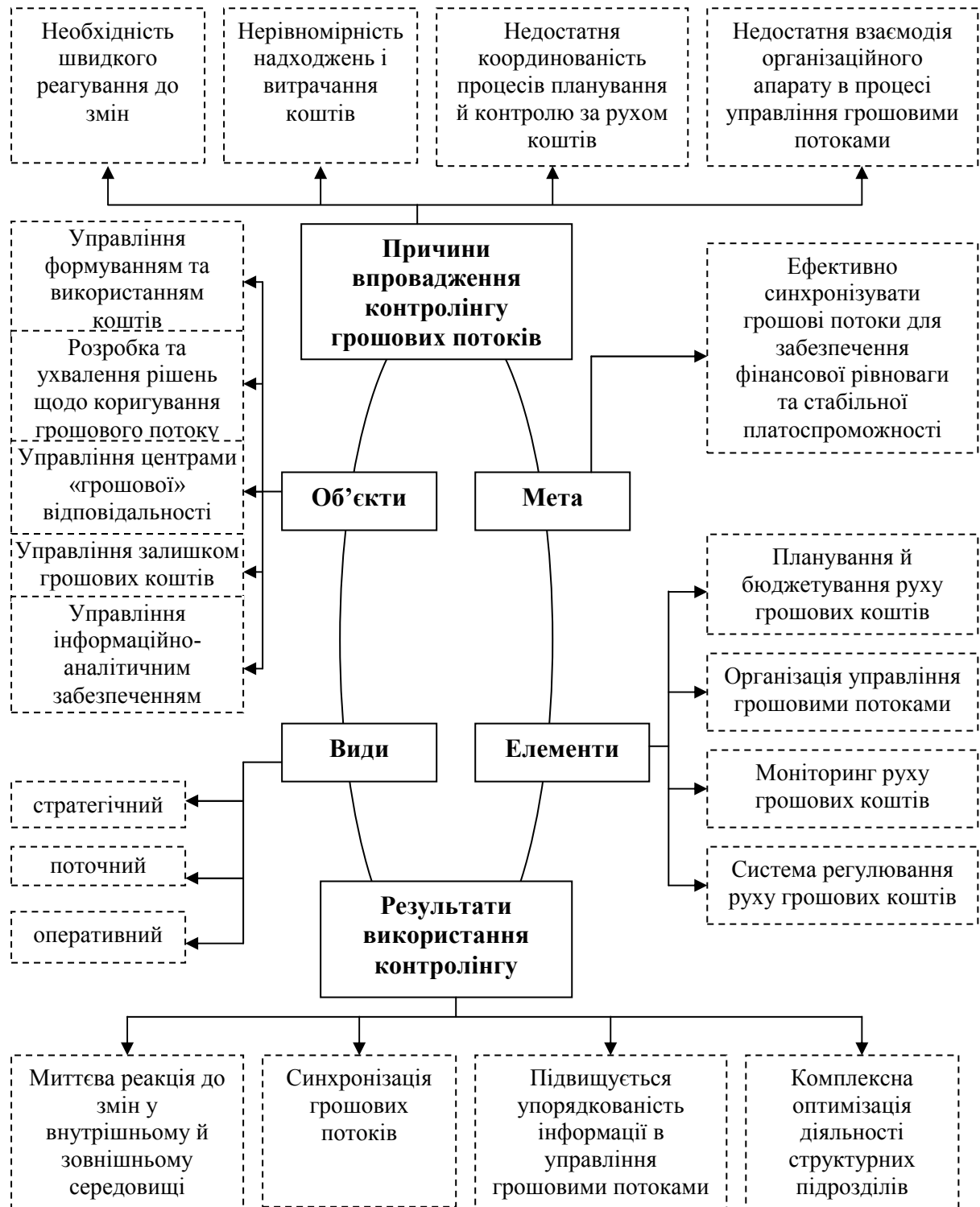


Рисунок 1 – Концепція контролінгу грошових потоків

Як видно з рисунку 1, важливість впровадження на підприємстві контролінгу грошових потоків та його вплив на діяльність суб'єкта господарювання обумовлена рядом причин.

По-перше, необхідністю швидкого реагування та адаптування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємства. Ухвалюючи рішення, що стосуються управління операційними, інвестиційними, фінансовими процесами, які здебільшого супроводжуються рухом грошових коштів, необхідно враховувати загрозу виникнення непередбачуваних обставин і визначати систему способів і методів їх врегулювання. Генерування підприємством грошового потоку в недостатньому обсязі може призвести до зриву виробничого процесу, невиконання зобов'язань підприємствами, припинення фінансування інвестиційних проектів тощо.

По-друге, нерівномірністю надходжень і видатків грошових коштів, яка призводить неефективного формування чистого грошового потоку та погіршення фінансової стійкості підприємств, а саме:

- збільшується потреба в позикових коштах;
- ускладнюється оптимізація рівня виробничих запасів;
- підвищується вартість капіталу підприємств тощо.

По-третє, недостатньою координацією процесів оперативного та стратегічного планування і контролю за рухом грошових коштів. Насамперед, це пов'язано з відсутністю ефективно діючих інструментів оперативного регулювання грошового потоку, тобто можливості забезпечення узгодженості очікуваної величини грошового потоку з потребами функціонування підприємства в розрізі видів діяльності і внесення відповідних коригувань у разі виявлення відхилень.

По-четверте, недостатньою інформаційно-координаційною взаємодією організаційного апарату управління грошовими потоками. Ефективне функціонування системи контролінгу передбачає створення

діючої системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття рішень та узгоджену роботу всіх структурних підрозділів.

Як складна система ефективного управління контролінг руху грошових коштів орієнтований на узгоджене керування сукупністю таких *об'єктів*, як:

- управління формуванням та використанням грошових потоків;
- розробка та ухвалення рішень щодо коригування руху грошових коштів;
- управління «центрами грошової відповідальності»;
- управління залишком грошових коштів;
- управління інформаційно-аналітичним забезпеченням.

Як складова фінансового менеджменту система контролінгу руху грошових коштів поєднує виконання всіх основних функцій управління грошовими потоками – організація, планування, аналіз, регулювання та контроль.

Планування руху грошових коштів необхідно здійснювати на принципах бюджетування, що передбачає узгодження очікуваних джерел надходження та витрачання грошових коштів у рамках операційної, інвестиційної, фінансової діяльності для забезпечення фінансової стійкості в плановому періоді, тобто досягається оптимізація грошового потоку.

Відповідно до видів планування, які традиційно класифікуються на стратегічне (1-3 роки), поточне (до 1 року) та оперативне (декада, місяць, квартал), можна виділити аналогічні види контролінгу грошових потоків.

Організація управління грошовими потоками виступає основою для створення дієвої системи передачі інформації щодо прийняття управлінських рішень. Її доцільно здійснювати в розрізі «центрів грошової відповідальності», серед яких можна виділити:

- центр грошових надходжень;
- центр грошових видатків;

- центр чистого грошового потоку;
- центр планування і контролю грошових потоків.

Центр грошових надходжень – структурний підрозділ, метою якого є здійснення заходів щодо мобілізації грошових потоків. Прикладом такого центру є відділ маркетингу та збуту, основним функціональним призначенням якого є встановлення договірних зв'язків з контрагентами щодо реалізації продукції.

Центр грошових видатків – підрозділ, керівництво якого відповідає за напрямки використання грошових коштів.

Центр чистого грошового потоку – підрозділ, менеджмент якого слідує за сформованим чистим грошовим потоком. Даний центр відповідальності функціонує на рівні менеджменту підприємства в цілому та відповідає за координацію роботи центрів грошових надходжень та видатків з метою формування чистого грошового потоку в обсягах, достатніх для забезпечення поточної діяльності, здійснення інвестицій, погашення кредитів та виплати дивідендів акціонерам відповідно до планових показників розвитку.

Центр планування і контролю грошового потоку – підрозділ підприємства, основними завданнями якого є планування, аналіз та контроль за рухом коштів. Прикладом даного центру є фінансовий відділ, який слідує за виконанням розрахункової дисципліни на підприємстві, планово-економічний відділ, а також бухгалтерія.

Важливою складовою в системі управління грошовими потоками є організація документообігу, яка дозволяє оперативно фіксувати поточний стан виконання бюджетів «центрів грошової відповідальності».

Контроль грошових потоків рекомендується здійснювати на основі їх моніторингу, що передбачає створення належної організації доведення управлінських рішень до виконавців, їх реалізації та своєчасне виявлення можливих відхилень від планових показників.

Регулювання руху грошових потоків передбачає використання системи заходів стратегічного та оперативного характеру. Стратегічні заходи з управління грошовими потоками спрямовані на максимізацію чистого грошового потоку в довгостроковому періоді та включають:

- розширення асортименту продукції, що впливатиме на збільшення доходу від реалізації;
- зниження собівартості продукції;
- удосконалення системи податкової політики з метою зменшення податкового навантаження на прибуток підприємства;
- запровадження ефективної амортизаційної політики з диференційованим використанням методів амортизації;
- продаж або здача в оренду майна, що не використовується тощо.

З точки зору поточного регулювання, контролінг грошових потоків має бути заснований на принципі «управління за відхиленням», тобто передбачати:

- 1) своєчасне виявлення відхилень від планових показників обсягу та строків надходження грошових коштів і їх використання;
- 2) дослідження причин такого відхилення;
- 3) своєчасне надання необхідної інформації керівництву для прийняття ефективних управлінських рішень;
- 4) подання варіантів регулювання виявленого відхилення шляхом перегляду планових показників, пролонгації заборгованості, реструктуризації боргів та інше.

Висновки. Таким чином, контролінг грошових потоків являє собою системну сукупність методів та процедур з координації планування, організації, аналізу, регулювання та контролю, а також з відповідного інформаційного і методично-консультативного забезпечення управління рухом грошових коштів. Він є одним з найбільш ефективно діючих інструментів управління бізнесом, використання якого дозволяє:

- 1) узгодити величину очікуваного грошового потоку з потребами забезпечення функціонування підприємства та миттєво реагувати на зміни шляхом внесення коригувань;
- 2) виконувати методичну, аналітичну й контрольну функції, надаючи керівництву в будь-який час необхідну інформацію та рекомендації щодо подолання виявлених недоліків при раціональному використанні трудових, матеріальних та фінансових ресурсів;
- 3) координувати діяльність всіх функціональних підрозділів на основі його комплексної оптимізації;
- 4) підвищити впорядкованість інформації в управлінні грошовими потоками;
- 5) здійснити регулювання грошового потоку на основі оптимізації середнього залишку грошових активів;
- 6) досягти фінансової рівноваги в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Список літератури.

1. Анташов В. А. Экономический советник менеджера / В. А. Анташов, Г. В. Уварова. – Минск : Финансы, учет, аудит, 1996. – 185 с.
2. Бородушко И. В. Стратегическое планирование и контроллинг / И. В. Бородушко, Э. К. Васильева. – СПб. : Питер, 2006. – 192 с.
3. Заглада Р. Контролінг як система ефективного управління підприємством / Р. Заглада // Економіка. – 2009. – № 4. – С. 12–15.
4. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; Под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
5. Кріченець К. Теоретичні основи контролінгу грошових потоків підприємства / К. Кріченець // Наука молода. – 2007. – № 8. – С. 172–175.
6. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 1993. – 286 с.
7. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
8. Надточій С. І. Практичні рекомендації щодо імплементації та контролінгу

результатів прогнозування та бюджетування грошових потоків підприємства / С. І. Надточій // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 12. – С. 90–94.

9. Петренко С. Н. Контроллинг / С. Н. Петренко. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.

10. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/> – 11.03.2009 р. – Назва з екрану.

11. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / І. Б. Стефанюк // Фінанси України. – 2005. – № 2. – С. 146–153.

12. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.

13. Хан Д. Планирование и контроль : концепция контроллинга / Пер. с нем. ; под ред. и с предисл. Турчака А. А., Головача Л. Г., Лукашевича М. Л. – М. : Финансы и статистика. – 1997. – 800 с.

14. Цигилик І. І. Контролінг в системі управління / І. І. Цигилик, О. І. Мозіль, Н. В. Кірдякіна // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3. – С. 117–124.